

Karya Ilmiah
ANALISIS BIAYA DIFRENSIAL:
Suatu Piranti Untuk Mengoptimalkan Keputusan



Universitas Terbuka

Oleh:
Mirza Pahlevi
NIP. 132044756

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
1999

DAFTAR ISI

I	PENDAHULUAN	1
II	KONSEPSI DAN PEMBAHASAN	2
	A. Pengertian Biaya Difrensial	3
	B. Pentingnya Menganalisis Biaya Difrensial	3
	C. Keputusan untuk Menolak atau Menerima Pesanan	4
	D. Keputusan untuk Memproduksi Sendiri atau Membeli	7
III	PENUTUP	12
	DAFTAR PUSTAKA	13

ANALISIS BIAYA DIFRENSIAL: Suatu Piranti untuk Mengoptimalkan Keputusan

I. PENDAHULUAN

Ada suatu adagium yang menyatakan bahwa perbedaan hakiki antara manusia dengan binatang terletak pada alam pikiran (menurut taksonomi Bloom menyangkut ranah kognitif dan afektif). Pepatah itu banyak benarnya sebab kehidupan manusia selalu dihadapkan pada permasalahan yang terus muncul silih berganti. Jika masalah satu teratasi masalah lain akan muncul dan ini memerlukan pemecahan. Sejak manusia bangun dari tempat tidur sampai kembali ke tempat peraduan, ada-ada saja masalah yang mesti dihadapi. Dari pekerjaan yang belum selesai sampai gaji yang tidak cukup untuk kebutuhan hidup sebulan lantaran harga semua barang untuk kebutuhan hidup mengalami kenaikan yang tajam (inflasi).

Dalam bidang bisnis pun demikian, permasalahan bisnis akan selalu datang silih berganti. Lebih-lebih dalam kondisi persaingan yang sangat ketat bahkan mendekati persaingan tanpa kendali atau *hypercompetition* seperti disinyalir oleh pakar strategi bisnis D' Aviani. Dalam persaingan ini kondisi pasar sangat jenuh lantaran banyaknya pemain pasar yang menjual produk yang sama. Implikasinya tentu saja para pemain pasar akan sulit menjual produknya jika produk yang dijual tidak memiliki atribut yang representatif mewakili kepuasan penuh (full satisfaction) pihak konsumen. Masalahnya akan muncul jika semua pemain pasar

telah memiliki keunggulan (advantage) yang sama, misalnya dalam teknologi, penentuan harga (pricing) dan pelayanan purna jual (after sales service) maka profit margin yang diperoleh perusahaan akan kecil. Dalam kondisi seperti ini tentu saja keputusan yang paling bijak adalah bagaimana perusahaan mampu mengintrodusir sumber daya secara efisien seperti yang dianjurkan oleh Michael Porter dalam "*Strategy Generic*". Dalam gagasannya itu Porter memberikan nasehat bahwa untuk bisa bertahan dan bahkan bisa menjadi pemimpin pasar (market leading) selain produk harus bersifat deferensiasi atau memiliki keunikan yang membedakan dengan produk yang lain (misalnya dalam desain, kualitas dan pelayanan), produk dijual dalam segmen tertentu saja, juga selalu memimpin dalam hal biaya (lower cost). Gagasan yang terakhir itu maksudnya adalah bahwa perusahaan harus bisa menekan biaya produksi seefisien mungkin. Menekan biaya seefisien mungkin bukan berarti perusahaan harus melakukan rasionalisasi atau mengurangi gaji pegawainya tetapi lebih diarahkan pada bagaimana setiap keputusan dilakukan secara optimal, seperti misalnya keputusan untuk menentukan jumlah persediaan (inventory) yang paling ekonomis, atau keputusan untuk membuat sendiri suatu produk atau membeli, atau keputusan untuk menambah kapasitas produksi atau tidak. Dengan demikian keputusan yang optimal dapat dikatakan keputusan yang dapat memberikan berbagai alternatif yang hasilnya banyak memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dalam bidang bisnis salah satu cara untuk mendapatkan keputusan yang optimal adalah melalui analisis biaya defrensial.

II. KONSEPSI DAN PEMBAHASAN

A. Pengertian Biaya Difrensial

Biaya difrensial pada pokoknya merupakan biaya tambahan yang muncul akibat pemilihan sejumlah alternatif. Dengan kata lain biaya difrensial merupakan selisih biaya yang diakibatkan oleh adanya perbedaan payoff keputusan dengan payoff alternatif. Oleh para teknisi biaya ini biasa disebut sebagai *incremental cost*. Sedangkan oleh para ekonom biasa disebut *marginal cost*.

B. Pentingnya Menganalisis Biaya Defrensial

Analisis biaya difrensial ditujukan untuk mengamati perilaku yang terjadi antara biaya tetap (*fixed cost*) dengan biaya variabel (*variable cost*) apabila dikaitkan dengan estimasi kenaikan pendapatan (*earning*). Jadi konsep dasar dari analisis ini adalah untuk mengetahui apakah terjadinya kenaikan pendapatan diiringi kenaikan (*increasing*) biaya yang proporsional. Dalam lingkup tugas manajemen, analisis ini biasa digunakan untuk pengambilan keputusan (*decision making*) manajerial, seperti keputusan untuk menolak atau menerima tambahan pesanan produk dari konsumen, keputusan untuk memperluas, menutup atau melepaskan suatu fasilitas, keputusan untuk menentukan apakah perusahaan perlu memproduksi sendiri atau membeli, atau keputusan untuk menurunkan harga jual produk. Keputusan yang terakhir ini

biasanya diambil pada saat produk mengalami siklus penurunan, dimana profit margin semakin berkurang, dan posisi produk mulai digerogeti produk pesaing (kompetitor).

C. Keputusan untuk Menolak atau Menerima Pesanan

Seperti dikatakan oleh Herbert A. Simon bahwa tugas utama seorang manajer adalah pengambilan keputusan. Sinyalemen ini benar sebab pada prinsipnya semua fungsi manajemen merupakan suatu hasil keputusan. Seorang manajer yang sedang membuat perencanaan berarti mereka sedang memutuskan sesuatu yang akan dilaksanakan atau dicapai di masa depan. Begitu halnya yang berlaku pada seorang *account officer* yang sedang melakukan analisis biaya difrensial berarti sedang melakukan atau memilih berbagai alternatif keputusan yang paling optimal. Keputusan yang paling optimal maksudnya bahwa alternatif yang dipilih akan memberikan payoff atau hasil yang menguntungkan bagi perusahaan. Berikut ini saya berikan contoh analisis biaya difrensial yang berkaitan dengan keputusan untuk menerima atau menolak permintaan tambahan pesanan dari konsumen. Sebut saja Weapon, Ltd sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bisnis barang pecah belah memiliki kapasitas produksi sebanyak 16.000 unit per bulan. Akibat krisis moneter kemampuan penjualan hanya mencapai 10.000 unit per bulannya. Dapat dikatakan bahwa kapasitas produksi belum maksimal. Produk tiap unitnya dijual

seharga US \$ 15,00. Sedangkan biaya per unitnya adalah sebagai berikut: (dalam US \$)

Direct materials	5,00
Direct labor	3,00
Factory overhead (variable)	0,75
Factory overhead (fixed)	1,50
Sales expenses (variable)	0,25
General and administration expenses (fixed)	1,00

Total expenses per unit	11,50
	=====

Lantaran nilai tukar rupiah menguat dalam beberapa pekan terakhir ini memberi dampak positif bagi perusahaan. Pesanan produk barang pecah belah mulai meningkat. Ada permintaan dari mitra kerja yang memesan produk sebanyak 4.000 unit untuk bulan depan tetapi dengan catatan harga yang diminta di bawah harga yang ada atau sebesar US \$ 10,00. Sebagai seorang manajer apakah permintaan mitra kerja itu diterima atau tidak.

Jika dilihat secara kasar permintaan tersebut akan ditolak sebab dengan harga yang diminta per unit US \$ 10,00 masih di bawah nilai biaya total per unitnya yaitu sebesar US \$ 11,50. Logikanya perusahaan akan rugi sebesar US \$ 1,50 tiap unitnya.

Sekarang bandingkan keputusan itu dengan keputusan yang

diambil berdasar hasil analisis biaya difrensial, permintaan itu menguntungkan. Hal ini dilandaskan pada asumsi bahwa penambahan volume produksi tidak selalu menambah total biaya produksinya.

Pada saat pesanan terjadi volume pekerjaan masih di bawah kapasitas produksi yaitu 10.000 unit. Jika ditambah dengan pesanan pun masih di bawah kapasitas produksi ($10.000 \text{ unit} + 4.000 \text{ unit} < 16.000 \text{ unit}$). Sehingga jumlah ini masih belum melampaui kapasitas maksimal penggunaan segenap faktor produksi yang ada. Tentunya pada kondisi seperti ini tidak semua biaya akan mengalami kenaikan. Biaya tetap (fixed cost) baru akan berubah per unitnya jika jumlah total unit yang diproduksi melebihi kapasitas maksimal. Lebih jelasnya perhatikan kalkulasi berikut ini.

Perhitungan total biaya setelah ada tambahan permintaan (dalam US \$)

Direct materials	($5,00 \times 4.000$)	20,000,00
Direct labor	($3,00 \times 4.000$)	12,000,00
Factory overhead	($0,75 \times 4.000$)	3,000,00
Factory overhead (fixed)		0
Sales expenses	($0,25 \times 4.000$)	1,000,00
General and administration expenses (fixed)		0

Total expenses		36,000,00
		=====

Dari hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa permintaan pesanan sebanyak 4.000 unit produk pecah belah meskipun harganya di bawah harga normal US \$ 10,00 tetap harus diterima. Sebab permintaan ini masih memberikan keuntungan sebesar US \$ 4.000,00.

Atau total harga (4.000 unit x US \$ 10,00) - total biaya (US \$ 36.000,00) = laba (US \$ 4.000,00).

D. Keputusan untuk Memproduksi Sendiri atau Membeli

Pada tahapan lain manajemen juga sering kali dihadapkan pada pilihan apakah perusahaan mesti memproduksi sendiri atau membeli, baik suku cadang (spare part) atau produk setengah jadi dari perusahaan lain. Pentingnya hal ini didasari pada fakta bahwa hampir semua perusahaan pabrikan (manufactur) adakalanya harus mengambil keputusan ini dalam rangka proses produksinya. Keputusan semacam ini ditujukan untuk memanfaatkan semua sumber daya produksi digunakan seoptimal mungkin. Dalam praktiknya banyak kapasitas produksi dipakai tidak maksimal, misalnya ada ruangan yang kosong, mesin yang tidak beroperasi dan sebagainya. Dalam keadaan semacam ini banyak manajer mengambil keputusan untuk lebih mengutamakan membuat produk sendiri dari pada membeli dari pihak luar. Alasannya lebih didasari pada upaya untuk memaksimalkan kapasitas produksi yang ada. Namun

demikian sebagai manajer yang profesional harus dipikirkan aspek yang lain, seperti laba yang akan diperoleh. Jika ternyata laba yang diperoleh dari maksimisasi kapasitas produksi lebih kecil dibanding jika membeli maka lebih baik dipilih cara yang terakhir. Idealnya, seorang manajer dalam membuat keputusan ini perlu mempertimbangkan beberapa hal seperti:

- membandingkan biaya produksi dari produk yang dibuat sendiri dengan harga perolehan dari barang yang dibeli
- mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan kemudahan peolehannya
- membandingkan berbagai kemungkinan penggunaan kapasitas tersebut
- mempertimbangkan jangka waktu aliran arus kas masuk dengan besarnya investasi yang ditanamkan dan membandingkan apabila jumlah dana tersebut dialokasikan pada kegiatan yang lain.

Sebagai contoh misalnya Wilson Corporation sebuah perusahaan pembuat alat-alat berat memproduksi spare part sebanyak 10.000 unit per tahunnya untuk digunakan sendiri dalam proses

produksinya. Data mengenai biaya sebagai berikut: (dalam US \$)

Direct materials	20,000,00
Direct labor	55,000,00
Factory overhead (variable)	45,000,00
Factory overhead (fixed)	70,000,00

Total expenses	190,000,00
	=====

Pada suatu ketika ada perusahaan lain, Murdoch Company menawarkan spare part seperti yang dibuat perusahaan Wilson Corporation sebanyak 10.000 unit dalam waktu satu tahun dengan harga per unitnya senilai US \$ 18,00. Apabila penawaran ini diterima beberapa fasilitas yang saat ini digunakan bisa disewakan kepada pihak lain dengan sewa tahunan sebesar US \$ 15,000,00. Tambahan lagi biaya overhead pabrik tetap sebesar US \$ 4 per unit yang dibebankan untuk membuat suku cadang dapat dihapuskan (write off) seluruhnya. Dari data tersebut dapatkah perusahaan Wilson menerima tawaran Murdoch?

Untuk dapat memperoleh hasil keputusan yang optimal mari kita lakukan analisis biaya difrensial atas kasus di atas, caranya dengan mempertimbangkan dua faktor yang mempengaruhi aliran kas masuk (cash inflow) yaitu dari:

- kas yang berasal dari pendapatan sewa
- kas yang didapat dari efisiensi atau penghematan biaya tetap

Selanjutnya kas masuk tersebut dikurangkan dari harga pembelian untuk kemudian dibandingkan dengan biaya pembuatan sendiri. Untuk lebih jelasnya perhatikan perhitungan berikut ini:

a) Menghitung aliran kas akibat adanya penawaran (dalam US \$)

Kas masuk dari uang sewa	15,000,00
Penghematan factory overhead tetap (4,00 x 10,000,000)	40,000,00

	55,000,00
Harga pembelian	180,000,00

Kas keluar (cash outflow)	125.000,00
	=====

b) Menghitung aliran kas jika memproduksi sendiri (dalam US \$)

Factory overhead (fixed)	40,000,00
Factory overhead (variable)	45,000,00
Direct materials	20,000,00
Direct labor	55,000,00

Total cost	160,000,00
	=====

Dari hasil perhitungan di atas tampak jelas perusahaan akan untung jika menerima tawaran tersebut karena ada selisih efisiensi sebesar

$$\text{US \$ } 160,000,00 - \text{US \$ } 125,000,00 = \text{US \$ } 35,000,00$$

Jadi dari dua contoh sederhana yang tadi meyakini kita bahwa melalui analisis biaya difrensial dapat diperoleh hasil keputusan yang optimal. Lantaran keputusan diperoleh bukan melalui cara trial and error tetap melalui kalkulasi yang mendetail.

III. PENUTUP

Sebagai pengambil keputusan seorang pengusaha, pemilik perusahaan atau manajer perlu membekali wawasannya dengan keterampilan mengenai teknik-teknik pengambilan keputusan sehingga keputusan yang dihasilkan lebih optimal. Keputusan optimal pada hakikatnya adalah suatu keputusan yang hasil akhirnya dapat memberikan manfaat yang maksimal kepada perusahaan. Banyak teknik-teknik untuk meoptimalisasi keputusan, salah satunya adalah analisis biaya difrensial. Esensi dari teknik ini adalah menganalisis biaya maupun penghasilan yang berbeda menurut satu kondisi tertentu dari kondisi lainnya yang mungkin terjadi. Munculnya biaya maupun penghasilan yang berbeda lantaran adanya interval waktu dan perilaku manajemen yang berbeda. Keputusan manajemen yang berbeda disebabkan karena adanya situasi lingkungan yang berbeda yang meliputi lingkungan ekonomi, persaingan bisnis, politik dan budaya yang kesemuanya mempengaruhi kinerja perusahaan. Sedangkan di sisi lain tujuan perusahaan tetap berupaya mencari keuntungan seoptimal mungkin.

Piranti keputusan melalui analisis difrensial tidak memerlukan cara-cara formal yang rumit. Teknik ini hanya melihat komparasi antara hasil analisis cash inflow dan cash outflow dari suatu alternatif. Jika dari hasil komparasi itu ada alternatif yang lebih menguntungkan maka alternatif itu yang kita jadikan sebagai keputusan.

Daftar Pustaka

CACA: *Managerial Finance and The accounting Framework* , BPP 1993

Harington, Diana R, and Brent D. Wilson; *Corporate Financial Analysis* ,
Irwin 1989

Porter, Michael E : *"Competitive Strategy: Techniques for Analizing
Industries and Competitors "*, New York, Mac Millan,
Inc. 1980

Shaw, Michael J & James A. Gentry: "Using an Expert System with
Inductive Learning to Evaluate Business Loans"
Financial Management, Autumn, 1988

Samuelson, A Paul and WD. Nordhaus. "*Economics* " Fourteenth Edition,
McGraw-Hill, Inc. 1992